



Munich Personal RePEc Archive

# **The sectoral training plans: the development of intellectual capital and social capital in Bolognese Apennines**

Ferrari , Filippo  
Università di Bologna

26. February 2010

Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/20983/>  
MPRA Paper No. 20983, posted 26. February 2010 / 11:40

# I PIANI FORMATIVI SETTORIALE E DI FILIERA: LO SVILUPPO DEL CAPITALE INTELLETTUALE E DEL CAPITALE SOCIALE NELL'APPENNINO BOLOGNESE<sup>1</sup>

di FILIPPO FERRARI<sup>2</sup>

## ***Sintesi***

Il presente articolo descrive la ricerca-azione finalizzata alla realizzazione di Piani Formativi di settore nel territorio della ex Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi, in Provincia di Bologna, nel centro Nord dell'Italia. Nella ricerca sono stati coinvolti una pluralità di soggetti, sia pubblici che privati, istituzionali e tecnici, e il lavoro ha individuato tre settori produttivi (edilizia conservativa, turismo, produzione di energia da fonti rinnovabili) da sviluppare. Inoltre, la ricerca ha fatto emergere la necessità di un ruolo meta-manageriale di governo del territorio.

## ***Abstract***

This paper describes the action-research aimed at implementing Sectorial Training Plans in the territory of the former Mountain Community Cinque Valli Bolognesi, near Bologna in central northern Italy. Been involved in research are a variety of agencies, both public and private, institutional and technical, and work has identified three sectors (building conservation, tourism, energy production from renewable sources) to be developed. Furthermore, research has highlighted the need for a meta-managerial role of government of the territory.

## ***Ringraziamenti***

L'autore desidera ringraziare tutti coloro che hanno reso possibile la realizzazione dell'intervento descritto nel presente articolo partecipando alle varie fasi del progetto. In particolare, si vuole ringraziare Silvia Conzatti, collega nel progetto CAME; Riccardo Cariani, responsabile Ufficio Sviluppo Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi; Sergio Calmieri, Simonetta Moscoloni e Stefano Lorenzi, testimoni privilegiati; Elena Cotti dell'Ufficio Statistica della CCIAA di Bologna; Mario Garagnani della CDLM di Bologna; Patrizia Paganini Responsabile del Servizio Lavoro della Provincia di Bologna; Vincenza Ursino, Vincenzo Tondolo e Patrizia Bencivenni responsabili dei CIP competenti per il territorio interessato.

---

<sup>1</sup> Rapporto di ricerca finale del progetto CAME - Centro Assistenza Multisetoriale delle Eccellenze – Fase 4

<sup>2</sup> Facoltà di Scienze della Formazione, Università di Bologna. Per comunicazioni con l'autore:

[filippo.ferrari5@unibo.it](mailto:filippo.ferrari5@unibo.it)

## 1. Introduzione

Questo lavoro descrive l'attività di ricerca finalizzata all'analisi dei fabbisogni formativi nel territorio dell'Appennino Bolognese, e si pone come logica conseguenza di precedenti attività realizzate sul medesimo territorio, in particolare quello della Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi (Ferrari F., Timoncini B., Conzatti S., 2007; Ferrari F., Timoncini B., Conzatti S., Teglia E., 2006). Le citate ricerche avevano portato alcuni risultati in termini di descrizione dello scenario e definizione degli obiettivi, ma che avevano anche evidenziato delle lacune nei dati a disposizione e dei limiti a livello di coinvolgimento degli operatori economici, criticità alle quali si è cercato di dare risposta con la presente azione. Gli obiettivi del presente progetto, quindi, erano tre:

- individuare un numero limitato di settori produttivi (l'ipotesi di partenza era tre) che fossero considerati rilevanti per il territorio in oggetto;
- realizzare l'analisi dei fabbisogni formativi relativi a ciascun settore;
- redigere i relativi Piani Formativi di Settore.

L'ambito tecnico di intervento, l'analisi dei fabbisogni formativi a livello settoriale in un territorio dato, merita alcune riflessioni preliminari. Innanzitutto, i fabbisogni formativi oggetto della presente analisi sono quelli legati allo sviluppo di competenze professionali che si ritiene necessarie per determinate performance professionali. In altre parole, le competenze oggetto di analisi sono quelle che, se possedute o incrementate, forniscono risultati in termini economici, sia a livello macro (tasso di occupazione, prodotto lordo complessivo di un settore, saldo positivo nella natalità d'impresa) sia a livello individuale (carriera lavorativa, retribuzioni).

Secondariamente, si è ritenuto opportuno distinguere (anche metodologicamente) le competenze legate agli aspetti del *capitale sociale* (reti di imprese, dinamiche aggregative, condivisione della conoscenza, costruzione di organizzazioni di scopo), che esistono laddove esiste una relazione tra soggetti differenti sul territorio, dalle competenze individuali, legate al *capitale intellettuale*, che rappresentano un patrimonio del singolo operatore (dipendente o imprenditore che sia) indipendentemente dalle relazioni che esso attiva sul territorio.

Il presente articolo è così organizzato. Il paragrafo 2 presenta l'ambito teorico di riferimento; il paragrafo 3 descrive la metodologia utilizzata per la ricerca; il paragrafo 4 rende conto dei risultati; conclude il lavoro il paragrafo 5, con le conclusioni e i commenti dell'autore.

## 2 Riferimenti teorici

Nella letteratura ormai sterminata disponibile anche in lingua italiana nell'ambito delle *policy* di sviluppo locale, grande enfasi viene data ai temi della formazione, dell'istruzione tecnica, delle competenze, a partire dalle opere pionieristiche di Sebastiano Brusco (Russo, Natali, 2008). Ma naturalmente è con il filone di studi riferibile al capitale umano (Becker, 1964, Acemoglu, Pischke, 1999) che le scienze economiche hanno iniziato il lavoro di riflessione e analisi empirica legato al valore intangibile del mercato, introducendo i concetti di capitale intellettuale e capitale sociale. Una prima definizione di capitale intellettuale (Lipparini 2002, p. 29) è 'l'insieme delle componenti intangibili che, opportunamente valorizzate, consentono di incrementare in maniera significativa il valore di un'impresa'. Diversamente dal capitale intellettuale, il capitale sociale non risiede all'interno dell'azienda bensì deriva da un'interazione: il capitale sociale infatti è 'l'insieme di relazioni che l'impresa intrattiene all'interno del proprio ambiente' (*idem*), il complemento contestuale del capitale intellettuale. Non è proprietà di individui, ma appartiene ad una relazione tra soggetti diversi, ad esempio tra operatori economici di un medesimo settore o territorio. Nei due paragrafi successivi propongo una sintesi di tali concetti.

## 2.1 Capitale sociale e settori produttivi

Le analisi di scenario in particolari contesti produttivi (network di imprese, distretti industriali) hanno evidenziato l'esistenza di relazioni fiduciarie stabili tra soggetti, relazioni che generano know-how e innescano processi di apprendimento: è appunto il capitale sociale.

In letteratura (Lipparini, cit.) si sottolinea il fatto che il tipo di rete in cui un'organizzazione si colloca definisce il suo potenziale in termini di opportunità strategiche, mentre la qualità delle sue relazioni con gli altri attori definisce la capacità di mettere in pratica tali opportunità.

È condivisa in letteratura anche la definizione di capitale sociale come *asset incorporato nelle relazioni, che si traduce in benefici per un'organizzazione in termini di conoscenze e capacità, aumentando quindi il valore di mercato dell'organizzazione stessa*.

Riguardo ai benefici, ci sono due approcci assai diversi: il capitale sociale è un bene collettivo, di cui si giovano in seconda battuta i singoli individui; il capitale sociale, al contrario, è un bene privato di cui beneficia, in via secondaria, l'unità sociale.

In ogni caso, è dimostrabile la correlazione positiva tra capitale sociale e sviluppo economico.

Il capitale sociale appartiene congiuntamente alle parti coinvolte: in una logica sistemica, la rete è fondamentale come accesso a risorse correlate a quelle già possedute dall'attore (potere, prestigio, capitale sociale); ma la rete è capitale essa stessa.

La principale misura del capitale è la dimensione della rete, positivamente correlata ai livelli retributivi. Il capitale è costituito quindi, al tempo stesso dalle risorse a cui si può accedere tramite la rete (chissì raggiunge) e la struttura dei contatti della rete (come lo si raggiunge). Quando l'ambiente è stabile e si tratta di sfruttare (*exploitation*) le informazioni esistenti, ai legami forti si associa una performance superiore; al contrario, in ambienti incerti che richiedono investimenti elevati in esplorazione (*exploration*) e innovazione, i legami deboli conducono a performance superiori. Tutto ciò, però, si svolge all'interno di un determinato contesto produttivo, che può rovesciare gli esiti. Emerge che il filone teorico che fa capo al capitale sociale interpreta con maggiore efficacia lo sviluppo di pratiche cooperative nel corso del tempo: in altre parole, la formazione e lo sviluppo della rete sono influenzati dallo sviluppo del capitale sociale; le nuove imprese, infatti, scelgono di incrementare il capitale sociale piuttosto che sfruttare le opportunità legate ai buchi strutturali. Quando un network si stabilizza, una maggiore comunicazione e stabilità sono da preferirsi rispetto alle opportunità derivate dal porre in relazione attori disconnessi.

In settori poco gerarchizzati, infine, la natura delle relazioni porta le nuove imprese e quelle consolidate a unire le proprie risorse complementari per lo sviluppo di nuovi prodotti e per la commercializzazione; in contesti più gerarchizzati, le grandi imprese dominanti competono attraverso alleanze con nuove imprese.

Al capitale sociale non sono attribuibili solo benefici (informazioni; innovazioni; competenze e capacità; influenza, controllo e potere; solidarietà) ma anche rischi: allungamento dei tempi di realizzazione; sclerotizzazione da troppa coesione.

Esistono delle pratiche determinanti il capitale sociale, cioè che contribuiscono alla sua nascita e sviluppo, quali:

- Le relazioni stabili, in termini di modalità di impiego all'interno di un sistema di relazioni. Positive la formazione, il lavoro in team e tutte le iniziative volte a costruire e sviluppare le pratiche relazionali in archi temporali significativi. Al contrario, pratiche focalizzate esclusivamente sullo sviluppo del capitale umano e sui contributi individuali possono avere effetti negativi su questi aspetti.
- L'esistenza di norme di reciprocità, che enfatizzano il lavoro di gruppo e l'apprendimento collettivo, attivando sistemi premianti per favorire il commitment e la progressione di carriera subordinata a tali aspetti.
- Lo sviluppo di regole e procedure per condividere la struttura sociale in termini di posizioni: si valuta la coerenza del comportamento degli individui in riferimento al ruolo da loro assunto.

Il capitale sociale rende l'azione organizzativa più efficiente perché si sostituisce ai contratti formali, agli incentivi e ai meccanismi di controllo.

In sostanza riduce i costi di transazione e rappresenta un'alternativa alla burocrazia.

Tra i costi, quelli di mantenimento di norme e relazioni (socializzazione di nuovi assunti, costruzione di un'identità collettiva); minor propensione all'innovazione nei singoli; enfattizzazione sulle routine; groupthink.

Il vantaggio competitivo ha spesso un carattere locale, grazie all'accelerazione impressa ai processi di apprendimento e all'innovazione dalla concentrazione di imprese in un territorio circoscritto.

A livello di distretto industriale, la specializzazione del lavoro genera competenze specifiche elevate, a cui possono accedere gli operatori, la densità relazionale genera relazioni di conoscenza e fiducia, fattori alla base del capitale sociale.

L'atmosfera industriale non è altro che l'insieme degli *intangible assets* a disposizione di tutti gli appartenenti al sistema. La prossimità spaziale, unica variabile all'innescarsi di processi di apprendimento, non è più unica: è al singolo attore che occorre riconoscere un ruolo attivo nell'innescare i processi di apprendimento propri e dei partners.

Il capitale sociale gioca un ruolo fondamentale nella capacità di reagire con tempestività e flessibilità ai mutamenti di mercato: il punto di forza è la capacità di dare vita a reti di PMI, prevalentemente informali, piuttosto che originare catene di sub-forniture complesse e tarate sul lungo periodo. Saper fare leva sulle relazioni inter-impresa costituisce una competenza distintiva [Lorenzoni, Lipparini, 1999].

## 2.2 Capitale intellettuale e valore d'impresa

In estrema sintesi, è possibile individuare 3 componenti del capitale intellettuale: il capitale umano, il capitale relazionale, il capitale strutturale.

Il *capitale umano* è costituito, oltre che dalle competenze individuali, dalle relazioni, i valori, le attitudini, la motivazione, i comportamenti e la capacità di trasferire la conoscenza da un contesto ad un altro (agilità intellettuale). Le competenze individuali devono necessariamente essere amplificate a livello organizzativo: questo è un compito manageriale, che enfatizza il lavoro di gruppo e la circolazione della conoscenza. È necessario costruire oggi le competenze che saranno necessarie in futuro: il momento giusto per sviluppare una nuova risorsa-chiave è quando l'attuale sta funzionando in maniera adeguata (Itami, Rohel, 1987).

Una seconda componente del capitale intellettuale è il *capitale relazionale*: spesso le competenze vengono acquisite per interazione, mobilitando altri attori in funzione di un obiettivo specifico. La relazione diventa capitale quando non è temporanea, contingente od occasionale, bensì stabile per costruire conoscenza collettiva. Il tessuto relazionale delle organizzazioni si è ispessito in seguito alla sempre maggiore necessità di condividere costi e rischi della ricerca, per accedere a nuovi mercati, per combinare competenze complementari. Le relazioni sono capitale in quanto consentono processi apprendimento accelerati, aumentando la capacità di apprendimento e sottolineando così l'interazione tra capitale umano e capitale relazionale. Inoltre, la gestione del capitale relazionale può essere agevolata dal capitale strutturale (reti informatiche, newsletter ecc.).

Ultima componente il *capitale strutturale*: è l'infrastruttura che consente al capitale umano di esprimere il suo potenziale e con il quale esiste una relazione di interdipendenza. Comprende i brevetti, i software applicativi, i database, l'intranet, le migliori prassi manageriali: è tutto ciò che permette la trasformazione di conoscenza in azione, rendendola così un capitale durevole. Inoltre il capitale sociale comprende la strategia, la cultura, le routine organizzative, le procedure, le strutture di vendita. È evidente che le pratiche di *knowledge management* sono riferite alla gestione del capitale strutturale, nel momento in cui favoriscono i processi di acquisizione, creazione, circolazione, memorizzazione e riutilizzo della conoscenza. Tali pratiche diventano fondamentali in presenza di alti livelli di turn-over per garantire affidabilità e per diminuire i costi di inserimento dei neoassunti.

Senza voler introdurre gerarchie di importanza, che sarebbero ingiustificabili, si vuole peraltro

enfaticamente il ruolo del capitale umano in quanto più facilmente di altri legato a pratiche formative per il suo sviluppo. L'incremento di competenze esistenti o lo sviluppo di altre ex novo sono infatti i risultati attesi di ogni intervento formativo. L'Unità di Competenza (UC d'ora in avanti) è il concetto chiave su cui costruire ogni progetto formativo: si tratta di un insieme di abilità (essere in grado di...) e conoscenze (sapere) coerenti, omogenee e autonome in riferimento ad uno specifico profilo professionale. I Piani Formativi realizzati nella presente azione hanno individuato le UC che è necessario sviluppare (sia incrementare che, eventualmente, sviluppare ex novo) in riferimento a specifici profili all'interno di specifici settori produttivi. I Progetti Formativi che potranno nascere da questi Piani Formativi<sup>3</sup> si baseranno sulle UC qui indicate.

### 3 Metodologia e strumenti

Il disegno di ricerca utilizzato prevedeva alcuni passaggi successivi, che di volta in volta coinvolgevano interlocutori differenti e utilizzavano strumenti specifici. Il *primo step* della ricerca ha coinvolto il livello politico-istituzionale degli Enti Locali coinvolti, cioè i Comuni che costituivano l'ex CM Cinque Valli Bolognesi: Castiglione dei Pepoli, San Benedetto Val di Sambro, Monzuno, Monghidoro, Loiano, Monterezeno, Pianoro, Sasso Marconi, tutti in Provincia di Bologna. Sono state effettuate interviste in profondità ad interlocutori politici di ciascun Comune (il Sindaco un suo delegato, solitamente l'Assessore alle Attività Produttive; spesso, è stato coinvolto anche un referente tecnico, un funzionario del Settore attività Produttive competente per le tematiche oggetto d'indagine). Il risultato atteso del primo *step* era l'indicazione, dal livello di rappresentanza politico-istituzionale, dei settori produttivi in riferimento ai quali realizzare l'analisi dei fabbisogni formativi. I dati emersi dalle interviste sono stati utilizzati per formulare le successive ipotesi di lavoro, cioè definire i tre settori produttivi che, dalle interviste effettuate, risultassero quelli meritevoli di sviluppo nella percezione degli amministratori.

Successivamente, quale *secondo step*, sono stati realizzati sul territorio tre focus group tematici per discutere, validare ed approfondire le ipotesi formulate, a cui hanno partecipato:

- Dirigenti e/o funzionari degli Enti Locali, Settore Attività Produttive;
- Esponenti del mondo imprenditoriale attivi sul territorio;
- Esponenti delle Organizzazioni Sindacali referenti per il territorio interessato
- Esponenti degli Enti di Formazione;
- Esponenti di strutture consortili, Enti di Ricerca e altri soggetti individuati quali portatori di interessi relativamente al settore produttivo prescelto e al territorio interessato.

Il *terzo step* è consistito nell'effettuare interviste in profondità con testimoni privilegiati del settore interessato, allo scopo di definire gli elementi tecnici legati ai fabbisogni formativi, individuando le Unità di Competenza da sviluppare nei successivi, eventuali Progetti Formativi.

Il quarto e ultimo *step* è consistito nella raccolta dei dati tecnici utilizzando lo strumento presentato successivamente, loro analisi e redazione conclusiva del Piano Formativo Settoriale. Per la realizzazione di un Piano Formativo Settoriale si utilizza uno strumento, validato anche in altri contesti (Ferrari, Fortunati, 2007), che permette la raccolta e la sistematizzazione dei dati (vedi Allegato 1 in Appendice). Tale strumento è composto di diverse parti, denominate quadri, che aiutano l'analista nella raccolta delle informazioni necessarie per l'identificazione dei fabbisogni formativi riferiti ad un determinato settore produttivo.

Il **quadro 1** è una anagrafica, una fotografia quantitativa di un settore. Può succedere che già nel primo quadro l'analista si trovi in difficoltà: si parte per costruire un piano formativo e ci si trova che manca anche la percezione quantitativa di quanti sono gli attori su un territorio che condividono

---

<sup>3</sup> Senza voler entrare in un dibattito ampio se non francamente esagerato, qui si intende per Piano Formativo un documento strategico di scenario, per Progetto Formativo un documento di dettaglio che da applicazione specifica ad una parte del Piano Formativo

un certo settore. Sembra paradossale, ma è già un risultato straordinario quando *non* si riesce a rispondere anche solo ad alcune di queste domande: infatti emerge una carenza informativa, quindi si ha già un primo obiettivo, cioè quello di raccogliere informazioni, fare un supplemento di indagine.

Il **quadro 2** è una descrizione più dinamica del settore di riferimento, nella quale si raccolgono elementi generali di scenario: l'evoluzione storica e lo stato attuale del settore, i sistemi produttivi, le filiere, l'organizzazione dei ruoli, la gestione dei fornitori, l'accredito, se tra gli attori della filiera esistono consorzi, atti comuni, patti scientifici e tecnologici, se ci sono strumenti o meccanismi che legano tra di loro appartenenti a uno stesso settore, le relazioni tra le aziende e le loro associazioni di categoria, le competenze sui saperi del settore, la circolazione delle informazioni, ecc. Definisce il contesto anche dal punto di vista dell'evoluzione della relazione, della filiera e dei saperi e delle competenze che sono presenti.

Il **quadro 3** definisce e sintetizza le linee di sviluppo strategiche e le criticità settoriali che il Piano si propone di affrontare.

Il **quadro 4**, definisce gli obiettivi e le priorità negli interventi di sviluppo (di tipo formativo) riferibili al settore considerato.

Il **quadro 5** prefigura i contenuti formativi di massima che saranno oggetto di specifici progetti formativi, le eventuali azioni propedeutiche o di accompagnamento non formative (ricerche, costruzione di modelli, costruzione di apparati strumentali, attivazione di tirocini, realizzazione di esperienze pratiche guidate ecc.), i risultati attesi dal complesso delle attività formative e non formative.

Il **quadro 6** individua i destinatari che saranno coinvolti nelle attività, formative, propedeutiche e di accompagnamento indicate nel quadro precedente.

Il **quadro 7**, infine, definisce con la massima precisione possibile gli indicatori di risultato specifici per ogni azione prevista dal piano, gli indicatori di processo e definisce gli apparati e gli attori coinvolti nel sistema di monitoraggio del Piano.

In sintesi, il percorso di costruzione del Piano formativo è scandito da diverse fasi, temporalmente distinte, anche se in stretta correlazione, la cui qualità, a partire dalle prime, produce effetti di successo o di criticità sulle fasi successive. Sostanzialmente si individuano **tre fasi successive fondamentali** :

1. **diagnostica di contesto**, intesa come lavoro di ricerca e rilevazione di bisogni, risorse e potenzialità locali secondo un approccio sistemico;
2. **diagnostica di Piano formativo** (o fase di setting del Piano formativo), relativa all'elaborazione di scenari che valutino il rapporto tra opportunità e sostenibilità del Piano;
3. **progettazione**, intesa come:
  - § attività di traduzione in specifiche azioni degli interessi e dei bisogni localmente rilevati;
  - § sostegno finanziario (attraverso le misure disponibili) e relazionale;
  - § realizzazione degli interventi individuati (sulla base della valutazione di opportunità/sostenibilità individuata nella fase precedente).

Si tratta dunque di rileggere il contesto settoriale scelto attraverso il modello di diagnosi e da esso declinare le caratteristiche che il Piano formativo può e deve avere, in rapporto a vincoli, risorse e necessità del contesto.

## 4 Risultati

Al momento in cui vengono scritte queste righe (febbraio 2010) la situazione economica, nei suoi indicatori macro, è tutt'altro che positiva, e opaca nel suo definirsi. Le analisi più recenti (Minghini, Cavaliere, 2009) e i primi dati occupazionali relativi al 2009 descrivono uno scenario sconsolante, che pare addirittura destinato ad aggravarsi, dal momento che tutta una serie di soggetti fino ad ora tutelati dal sistema di ammortizzatori sociali si troveranno presumibilmente espulsi dal mercato del lavoro: secondo i dati ufficiali (Provincia di Bologna, *Rapporto sul mercato del lavoro anno 2009*),

nel 2010 saranno 5900 i lavoratori che uscendo dalla mobilità saranno espulsi dal mercato del lavoro, e circa 10000 quelli che perderanno il diritto al sussidio di disoccupazione. Nel dettaglio, secondo quanto emerge dai dati a disposizione del Servizio Lavoro della Provincia di Bologna, comparando 2008 e 2009 risulta che:

- I disoccupati aumentano di circa 13.100 unità (da 46.600 a 59.700, + 28,1%)
- Diminuisce ancora il peso delle donne (dal 57,7% al 54,7%)
- Si accresce ulteriormente il numero di lavoratori immigrati (dal 25,4% al 27,9%)
- Aumenta la quota di giovani (gli iscritti in età 16-24 passa dal 9,9% al 10,5%) e di iscritti con età 35-44 (dal 29,9% al 30,5%)
- Rimane stabile la struttura secondo il titolo di studio (coloro che possiedono
- Un titolo di studio superiore passano dal 41,9% del 2008 al 41,1% del 2009

In particolare, per quanto riguarda gli indicatori di crisi, al 31/12/2009 in Provincia di Bologna erano 1336 le aziende in crisi, per un totale di 42441 dipendenti (Fonte: *Camera del Lavoro Metropolitana di Bologna*). Secondo i dati ufficiali della Provincia, e qui c'è una differenza che andrebbe indagata, le aziende in crisi sarebbero 283, per complessivi 8535 lavoratori coinvolti. Sempre rispetto al 2008, il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni (ordinaria, straordinaria, in deroga) è aumentato quasi del 600% (Fonte: *INPS*); aumentano dell'88% le domande di disoccupazione ordinaria, quasi del 50% gli iscritti alle liste di mobilità.

A livello di **macro settore produttivo**, secondo i dati della CDLM di Bologna, i dati relativi alle aziende in crisi sono riportati nella tabella seguente.

**Tabella 1 – Aziende in crisi per settore produttivo al 31/12/2009 in Provincia di Bologna (Fonte: *CDLM Bologna*)**

COMMERCIO SERVIZI	CHIMICO VETRO PLASTICA	LEGNO COSTRUZIONI	TRASPORTI LOGISTICA	TESSILE ABBIGLIAM. CALZATURE	METAL MECCANICO	BANCARIO ASSICURAT.	AGRO- ALIMENTARE	COMUNICAZ. CARTA EDITORIA	<b>TOTALE</b>
<b>164</b>	<b>51</b>	<b>77</b>	<b>46</b>	<b>79</b>	<b>839</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>67</b>	<b>1.336</b>

Il settore metalmeccanico, quindi, appare il più colpito, in maniera enorme rispetto a tutti gli altri settori. Ma considerando i dati relativi alla nati-mortalità delle imprese nel 2009, i settori che sono stati individuati nella presente azione (edilizia conservativa, silvicoltura, turismo) presentano a livello provinciale dati ancora confortanti (tabella 2): complessivamente, nei settori interessati, il saldo è positivo e ha visto la nascita di quasi mille nuove imprese.

**Tabella 2 – Saldo annuale nati-mortalità imprese per settore produttivo al 31/12/2009 in Provincia di Bologna (Fonte: *Infocamere*)**

<b>Attività economica (ATECO 2007)</b>	<b>REGISTRATE</b>	<b>ATTIVE</b>	<b>ISCRIZIONI</b>	<b>CESSAZIONI</b>
<b>A Agricoltura, silvicoltura e pesca</b>				
A02 Silvicoltura ed utilizzo di aree forestali	69	68	5	2
<b>F Costruzioni</b>				
F41 Costruzione di edifici	4.560	3.972	184	331
<b>I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione</b>				
I55 Alloggio	424	397	10	17
I56 Attività dei servizi di ristorazione	5.690	4.754	324	499
<b>M Attività professionali, scientifiche e tecniche</b>				
M71 Attività degli studi di architettura e d'ingegneria; collaudi ed analisi tecniche	537	468	6	36
M73 Pubblicità e ricerche di mercato	950	870	39	88
<b>N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese</b>				
N79 Attività dei servizi delle agenzie di viaggio, dei tour operator e servizi di prenotazione e attività connesse	166	141	9	12



<b>TOTALE BOLOGNA</b>	<b>12.396</b>	<b>10.670</b>	<b>577</b>	<b>985</b>
-----------------------	---------------	---------------	------------	------------

Un tempestivo investimento in formazione-riqualificazione degli operatori dei settori indicati potrebbe permettere una tenuta complessiva dei settori. Questo giustifica anche dal punto di vista dello scenario macro-economico la scelta di redigere i Piani Formativi di Settore di seguito presentati.

#### 4.1 Il Piano Formativo di Settore: Turismo

**DENOMINAZIONE DEL PIANO: “AZIONI FORMATIVE PER LO SVILUPPO DEL SISTEMA TURISTICO ALL’INTERNO DELLE 5 VALLI BOLOGNESI”**

##### QUADRO 1 – ANAGRAFICA DI SETTORE

#### 1 Anagrafica di settore

- Territorio interessato i Comuni di: Castiglione dei Pepoli, Loiano, Monghidoro, Monterenzio, Monzuno, Pianoro, Sasso Marconi, San Benedetto Val di Sambro (situati in Provincia di Bologna, Regione Emilia Romagna, Italia)
- Macro settore produttivo: Turismo
- Settori specifici interessati al Piano Formativo (Codice ATECO 2007):

##### **I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione**

I55 Alloggio

I56 Attività dei servizi di ristorazione

##### **M Attività professionali, scientifiche e tecniche**

M73 Pubblicità e ricerche di mercato

##### **N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese**

N79 Attività dei servizi delle agenzie di viaggio, dei tour operator e servizi di prenotazione e attività connesse

##### QUADRO 2 – DESCRIZIONE DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO

#### 2.1 Elementi generali di scenario

Sono presenti alberghi, bed&breakfast, agriturismi, ristoranti, negozi di prodotti tipici, maneggi, agenzie viaggi,... di cui di seguito i dati quantitativi disponibili aggiornati.

Si riportano, per omogeneità di riferimenti terminologici, una serie di definizioni relative al settore interessato (Fonte: CCIAA Bologna, 2009).

**Arrivi:** il numero di clienti ospitati negli esercizi ricettivi.

**Presenze:** il numero delle notti trascorse da ogni cliente negli esercizi ricettivi.

##### **Strutture Ricettive Alberghiere**

**Alberghi** Esercizi pubblici che forniscono alloggio e possono disporre di ristorante, bar ed altri servizi accessori, in camere ubicate in uno o più stabili o in parti di stabile ed hanno non meno di sette camere destinate alla ricettività

**Residenze Turistico Alberghiere (Residence)** Esercizi pubblici che forniscono alloggio e possono disporre di ristorante, bar ed altri servizi accessori, in almeno sette unità abitative arredate costituite da uno o più locali, dotate di servizio autonomo di cucina.

##### **Strutture Ricettive Extralberghiere**

**Campeggi** Complessi attrezzati per la sosta ed il soggiorno di turisti prevalentemente provvisti di tenda o di altri mezzi autonomi di pernottamento. Il numero delle piazzole destinate ad allestimenti o

mezzi mobili o fissi per il pernottamento che non siano proprietà dei turisti, non può essere superiore al 35% del numero complessivo delle piazzole autorizzate.

**Villaggi Turistici** Complessi attrezzati per la sosta ed il soggiorno di turisti sprovvisti di mezzi propri di pernottamento. Almeno il 35% delle piazzole autorizzate è attrezzato con unità abitative fisse o mobili messe a disposizione dal gestore.

**Alloggi Agrituristici Locali**, o spazi aperti destinati al campeggio, dell'azienda agricola nei quali viene esercitata attività di ricezione e di ospitalità da parte di imprenditori agricoli.

**Ostelli della Gioventù** Strutture ricettive attrezzate per il soggiorno e il pernottamento dei giovani. Sono gestite di norma da enti pubblici, enti di carattere morale o religioso, associazioni operanti, senza fine di lucro, ai fini del turismo sociale e giovanile o da operatori privati previa convenzione con il Comune.

**Case per Ferie** Strutture ricettive attrezzate per il soggiorno di persone o gruppi e gestite, al di fuori di normali canali commerciali, da enti pubblici, associazioni, o enti privati operanti senza fine di lucro per il conseguimento di finalità sociali, culturali, assistenziali, religiose o sportive, nonché da enti o aziende per il soggiorno dei propri dipendenti e loro familiari.

**Affittacamere** Strutture gestite in forma imprenditoriale, composte da non più di sei camere destinate ai clienti ubicate in non più di due appartamenti ammobiliati in uno stesso stabile nei quali sono forniti alloggio ed, eventualmente, servizi complementari.

**Bed & Breakfast** Attività saltuaria a conduzione familiare di alloggio con prima colazione esercitata nell'abitazione di residenza e dimora in non più di tre camere con un massimo di 6 posti letto.

**Rifugi Alpini** Locali idonei ad offrire ospitalità e ristoro in zone montane di alta quota, fuori dei centri abitati.

**Case e Appartamenti per Vacanze** Immobili gestiti in forma imprenditoriale composti da uno o più locali arredati e dotati di servizi igienici e cucine autonome, per l'affitto ai turisti, senza l'offerta di servizi centralizzati.

**Appartamenti ammobiliati per uso turistico** Attività di locazione da parte di privati di massimo 3 appartamenti senza organizzazione in forma di impresa.

Il territorio presenta percorsi per il trekking a piedi, in bici e a cavallo.

In una visione di insieme, tra gli operatori è necessario includere anche coloro i quali offrono servizi complementari a quelli di accoglienza, ristorazione e attività specifiche (ad esempio, oltre agli organizzatori di tour in bici, sono da contare anche i riparatori, benché la loro utenza non sia legata esclusivamente al turismo).

Tra le criticità: "sistema di offerta ricettiva non sempre adeguato rispetto alle esigenze del turismo moderno, poco orientato alla diversificazione dei canali commerciali e con poca propensione ad investimenti che mirino ad un'offerta maggiormente competitiva e originale; sistema territoriale con attrattive turistiche con media notorietà ed attrattiva e/o poco fruibili, spesso caratterizzato da discontinuità paesaggistiche, troppo orientato ad iniziative rivolte ai residenti o all'escursionismo bolognese." (tratto da Soglia, S., "Il sistema turistico valli bolognesi")

Il territorio complessivo della Comunità Montana è interessato da tipi di turismo diverso a seconda delle zone. Mentre la divisione geografica del territorio è legata al corso dei fiumi, quindi alle loro vallate (Idice, Setta, Savena, Reno, Sambro), la differenziazione turistica è maggiormente legata alla distanza dal capoluogo (Bologna), sede di numerose fiere. I Comuni più vicini alla città sono quindi meta di un "turismo per affari", mentre quelli più lontani sono più ricettivi nei confronti dei "vacanzieri", per lo più cittadini bolognesi che si allontanano dalla città durante l'estate. Le alte e basse stagioni sono quindi diversificate per zona (praticamente invertite).

La zona complessiva, attraversata dall'autostrada A1 Bologna Firenze e dalla Futa, è caratterizzata come luogo di passaggio, interessato al momento dai lavori per la realizzazione della Variante di Valico che, quando ultimata, modificherà alcuni tratti della viabilità ordinaria.

Dal punto di vista della consistenza del settore, al 31 dicembre 2009 la situazione nel territorio interessato era la seguente, differenziata per settore ATECO di attività economica (*Comuni dell'ex CM*

Cinque Valli Bolognesi; Fonte: Infocamere – Registro Imprese; mia elaborazione su dati dell' Ufficio Statistica Camera di Commercio di Bologna)

**Tavola 1 Consistenza e nati-mortalità delle imprese per comune: Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione al 31 dicembre 2009 (Fonte: Infocamere; Elaborazione: Ufficio Statistica della CCIAA di Bologna)**

<b>Sottocategoria Ateco2007</b>	<b>I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione</b>				
<b>Comune</b>	<b>Consistenza 31/12/09</b>		<b>Nati-mortalità anno 2009</b>		
	<b>REGISTRATE</b>	<b>ATTIVE</b>	<b>ISCRITTE</b>	<b>CESSATE</b>	<b>SALDO</b>
Castiglione dei Pepoli	53	46	2	1	1
Loiano	30	26	1	4	-3
Monghidoro	32	27	1	0	1
Monterenzio	37	29	4	4	0
Monzuno	46	42	3	4	-1
Mordano	13	13	1	2	-1
Pianoro	89	78	4	9	-5
San Benedetto Val di Sambro	36	30	1	1	0
Sasso Marconi	91	80	5	3	2
<b>TOTALE</b>	<b>427</b>	<b>371</b>	<b>22</b>	<b>28</b>	<b>-6</b>

In particolare, numero aziende del settore **Alberghi, Alloggio, Affittacamere** (dati 2009, Provincia di Bologna)::

**Tabella 1 -Capacità ricettiva -Strutture ricettive ALBERGHIERE per categoria**

	5 stelle	4 stelle	3 stelle	2 stelle	1 stelle	Residence	Totale
Esercizi		5	18	16	9	2	50
Letti		368	889	476	163	80	1976
Camere		196	485	261	90	41	1073
Bagni		196	494	257	57	41	1045

**Tabella 2 -Capacità ricettiva -Strutture ricettive EXTRALBERGHIERE per tipologia**

	Campeggi e villaggi	Affittac.	Agriturismi	Ostelli per la g.	Case per ferie	Rifugi alpini	B&B	App.ti ammobiliati	Totale
Esercizi	4	11	28	0	0	1	54	4	102
Letti	1.536	94	407	0	0	14	213	17	2281
Camere	495	54	187	0	0	2	113	5	856
Bagni	19	54	27	0	0	3	89	7	199

**Tavola 2 Consistenza delle imprese per comune ed attività economica: Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese al 31 dicembre 2009. (Fonte: Infocamere; Elaborazione: Ufficio Statistica della CCIAA di Bologna)**

<b>Comune</b>	<b>Consistenza 31/12/09</b>	
	<b>REGISTRATE</b>	<b>ATTIVE</b>
Castiglione dei Pepoli	0	0
Loiano	1	0
Monghidoro	0	0
Monterenzio	1	0
Monzuno	0	0
Mordano	0	0

Pianoro	3	2
San Benedetto Val di Sambro	0	0
Sasso Marconi	2	2
<b>TOTALE</b>	<b>7</b>	<b>4</b>

## 2.2 Relazioni tra gli attori di settore e di filiera

È assolutamente fondamentale per gli operatori turistici fare rete. Non senza ingenti sforzi da parte della CM circa 10 anni fa è nato il Consorzio Idice Savena Setta che associa diversi operatori privati e le istituzioni pubbliche del territorio. Si evidenziano inoltre le criticità del sistema locale che vede le organizzazioni (sindacali e datoriali) poter intervenire solamente in situazioni di crisi già avanzata (ovvero quando vengono coinvolti dalle stesse imprese). A tale proposito richiama l'evidente necessità di promuovere e rafforzare forme di dialogo strutturate tra le organizzazioni sindacali e gli stessi datori di lavoro, onde evitare interventi solamente a giochi fatti.

Si sottolinea anche l'evidente "parcellizzazione" delle strutture ricettive, è difficile pertanto pensare a politiche strutturate di lungo termine anche perché il turnover delle stesse aziende è altissimo. Si evidenzia nel settore la mancanza di un coordinamento strutturato tra le istituzioni e i diversi enti / organizzazioni che a vario titolo sono interessate alla valorizzazione socio – economica del territorio e delle persone che ci vivono: purtroppo forme non strutturate di coordinamento e rete si attivano solamente nei momenti di crisi per promuovere interventi immediati e di breve respiro.

## 2.3 I saperi e le competenze di settore

Il carattere di "lungo respiro" del presente lavoro di analisi è sottolineato dal fatto che da interventi precedenti realizzati in seno alla Comunità Montana siano ora scaturiti alcuni interventi formativi concreti sul e per il territorio finanziati dal FSE. Interventi di questo tipo, infatti, supportano gli enti formativi di riferimento a meglio interpretare e conoscere le esigenze specifiche (e magari mutate) del territorio obiettivo.

### QUADRO 3 – LINEE DI SVILUPPO STRATEGICHE E CRITICITÀ SETTORIALI CHE IL PIANO SI PROPONE DI AFFRONTARE

## 3.1 Identificazione delle linee di sviluppo di derivazione strategica

Le precedenti esperienze realizzate in contesti montani hanno rafforzato la convinzione che aspetti dei sistemi produttivi quali **il capitale intellettuale e il capitale sociale** non fossero concetti astratti accademici o, al più, punti di attenzione di stretta pertinenza di grandi aziende con produzioni labour saving, bensì elementi fondamentali soprattutto di contesti produttivi caratterizzati da micro-imprese diffuse sul territorio, specialmente se orograficamente poco favorevoli agli scambi e alle comunicazioni.

La solitudine dell'agire imprenditoriale, che ne caratterizza la natura e costituisce il punto di orgoglio del piccolo imprenditore, può così trovare collocamento all'interno di un sistema di relazioni che porti valore aggiunto in termini economici al singolo, senza annacquare l'identità o metterne a repentaglio la sopravvivenza. Non si pretende, quindi, di tentare ingenuamente di unire ciò che è per sua natura in competizione (i diversi players di un mercato), bensì **di portare i piccoli imprenditori ad investire in quella parte del valore d'impresa, di tipo intangibile, che deriva dalle relazioni con altri soggetti**: fornitori, clienti, istituzioni, altri competitori con i quali costruire alleanze redditizie (si pensi alla promozione di un marchio territoriale comune).

Il presente Piano Formativo, quindi, **vuole diffondere tali elementi nel sistema delle piccole e piccolissime imprese del settore turistico**, settore per sua natura assai frammentato, caratterizzato da numerosi operatori economici tra loro in competizione ma uniti dall'interesse comune dell'attrattività del territorio e dei suoi prodotti tipici.

Vuole anche proporsi come esperienza pilota esportabile in territori simili quanto a caratteristiche degli assetti produttivi

## 3.2– Mutamenti intervenuti nell'ultimo anno

Al 31 dicembre 2009, ultimi dati disponibili, nei Comuni interessati l'andamento della natalità delle imprese è stato il seguente. Per quanto riguarda le attività di ristorazione (Tavola 3), il saldo è leggermente negativo: -2,8% in termini percentuali, corrispondenti a nove imprese in meno a fronte di 321 imprese ancora attive.

**Tavola 3 – Nati-mortalità attività di servizio di ristorazione (Fonte: Infocamere; Elaborazione: Ufficio Statistica della CCIAA di Bologna)**

Sottocategoria Ateco2007	I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione I56 Attività dei servizi di ristorazione				
Comune	Consistenza 31/12/09		Nati-mortalità anno 2009		
	REGISTRATE	ATTIVE	ISCRITTE	CESSATE	SALDO
Castiglione dei Pepoli	47	40	2	1	1
Loiano	27	23	1	4	-3
Monghidoro	26	22	1	0	1
Monterenzio	35	27	3	4	-1
Monzuno	39	37	3	4	-1
Mordano	12	12	1	2	-1
Pianoro	79	69	3	9	-6
San Benedetto Val di Sambro	31	25	1	1	0
Sasso Marconi	77	66	4	3	1
<b>TOTALE</b>	<b>373</b>	<b>321</b>	<b>19</b>	<b>28</b>	<b>-9</b>

Per quanto riguarda le attività di alloggio (Tavola 4), il saldo è leggermente positivo: + 6% in termini percentuali, corrispondenti a tre imprese in più su un totale di 50 imprese attive.

**Tavola 4 – Nati-mortalità attività di servizio di alloggio (Fonte: Infocamere; Elaborazione: Ufficio Statistica della CCIAA di Bologna)**

Sottocategoria Ateco2007	I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione I55 Alloggio				
Comune	Consistenza 31/12/09		Nati-mortalità anno 2009		
	REGISTRATE	ATTIVE	ISCRITTE	CESSATE	SALDO
Castiglione dei Pepoli	6	6	0	0	0
Loiano	3	3	0	0	0
Monghidoro	6	5	0	0	0
Monterenzio	2	2	1	0	1
Monzuno	7	5	0	0	0
Mordano	1	1	0	0	0
Pianoro	10	9	1	0	1
San Benedetto Val di Sambro	5	5	0	0	0
Sasso Marconi	14	14	1	0	1
<b>TOTALE</b>	<b>54</b>	<b>50</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>

Per quanto riguarda le attività di servizi al settore (Tavola 5), il saldo è negativo: ha chiuso un'impresa, corrispondente al - 25% in termini percentuali, a fronte di 3 imprese ancora attive.

**Tavola 5 – Nati-mortalità attività dei servizi delle agenzie di viaggio, dei tour operator e servizi di prenotazione e attività connesse (Fonte: Infocamere; Elaborazione: Ufficio Statistica della CCIAA di Bologna)**

Sottocategoria Ateco2007	N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese N79 Attività dei servizi delle agenzie di viaggio, dei tour operator e servizi di prenotazione e attività connesse				
Comune	Consistenza 31/12/09		Nati-mortalità anno 2009		
	REGISTRATE	ATTIVE	ISCRITTE	CESSATE	SALDO
Castiglione dei Pepoli	0	0	0	0	0
Loiano	1	0	0	0	0
Monghidoro	0	0	0	0	0
Monterenzio	1	0	0	0	0

Monzuno	0	0	0	0	0
Mordano	0	0	0	0	0
Pianoro	3	2	0	0	0
San Benedetto Val di Sambro	0	0	0	1	-1
Sasso Marconi	2	2	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>

### 3.3 Identificazione dei disagi e delle criticità negative dovuti ai mutamenti

Le forme contrattuali maggiormente diffuse nel settore turistico locale sono il “lavoro a chiamata” e “il contratto a tempo determinato” con una pesante ricaduta negativa su qualsiasi politiche di promozione e sviluppo delle competenze a medio – lungo termine.

### 3.4 Identificazione delle opportunità di crescita dovute ai mutamenti

Prima di proporre qualsiasi politica di rilancio del settore è indispensabile conoscere correttamente il territorio stesso. In un settore così fortemente parcellizzato solamente politiche di rete e cooperazione strutturata tra tutti i soggetti interessati (sia pubblici che privati) potranno permettere la definizione ed implementazione di interventi a medio – lungo termine (uscendo quindi dalla logica perversa della “cultura dell'emergenza e della crisi”).

## QUADRO 4 – OBIETTIVI E PRIORITÀ

### 4.1 Affrontare le criticità negative

Si sottolinea come risulti estremamente necessario formare le micro e piccole imprese del settore sulle diverse modalità di governo delle forme contrattuali previste dalla normativa.

### 4.2 Cogliere le opportunità di sviluppo

Consolidare l'esperienza realizzata nel sessennio precedente e sperimentata nel territorio della ex CM 5 Valli Bolognesi, al fine di:

- Rinforzare il **capitale umano** presente nel territorio interessato (sistema delle competenze di base, tecnico-professionali, trasversali);
- valorizzare il **capitale strutturale** (procedure, buone prassi, sistemi dei ruoli professionali) all'interno delle imprese interessate del settore;
- sviluppare il **capitale sociale** (reti di imprese, valore dei marchi, strategie competitive condivise nei confronti di altri territori, fiducia dei consumatori) nel settore turistico e dei prodotti tipici a filiera corta;
- sostenere lo **sviluppo locale** del territorio interessato.

### 4.3 Individuare le attività di sviluppo di derivazione strategica

--

## QUADRO 5– CONTENUTI FORMATIVI DI MASSIMA, AZIONI PROPEDEUTICHE, RISULTATI ATTESI

### 5.1 Contenuti formativi di massima, azioni di sviluppo previste, risultati attesi

Gli operatori del settore dovrebbero assistere i clienti in tutti gli aspetti che riguardano l'erogazione e la fruizione del servizio turistico e provvede a rilevare il loro grado di soddisfazione. Ricevere i turisti e soddisfare le loro esigenze di informazione e risoluzione di problemi inerenti l'offerta ricettiva e di ospitalità, gli spostamenti ed il sistema della mobilità, i ristoranti ed i circuiti enogastronomici, le attrattive locali, le iniziative culturali, sportive e ricreative, gli eventi ed altre notizie che rendano piacevole la visita e la permanenza sul territorio. In relazione agli operatori del settore, si posso sottolineare le seguenti Unità di Competenza che andrebbero sviluppate in riferimento a due profili standard: “Addetto alle attività di informazione ed accoglienza turistica” e “Manager dell'impresa turistico-ricettiva”. I contenuti formativi di massima dovranno pertanto essere finalizzati allo sviluppo delle seguenti Unità di Competenza:

UC Gestione del marketing (web e tradizionale) della propria attività  
 UC Gestione del personale  
 UC Assistenza alla clientela  
 UC Gestione del post-vendita



UC Operazioni e reti per rendere fruibili le opportunità ed i servizi turistici disponibili, sulla base delle richieste del cliente

UC Storia del territorio, delle tradizioni, dei prodotti tipici e loro trasformazione

## 5.2 Azioni di sviluppo previste

Al momento non sono previste azioni di accompagnamento. Le attività formative saranno da definire su progettualità specifica degli Enti di Formazione.

## 5.3 Risultati attesi

Il presente piano formativo si propone il raggiungimento dei seguenti risultati:

- definizione più precisa dello scenario, al fine di poter formulare obiettivi macro-economici (incremento del fatturato e del tasso di occupazione del settore) specifici a medio termine;
- condivisione delle opportunità e dei vantaggi derivanti dall'utilizzo di un marchio comune per la promozione dei servizi e delle attività del territorio;
- migliore e più costante utilizzo dei mezzi di comunicazione riferibili alle ICT, per creare una community di interesse tra gli operatori del settore;
- migliore e più costante utilizzo dei mezzi di comunicazione online con i clienti attuali e potenziali, allo scopo di migliorare la *customers' satisfaction* e il volume d'affari del singolo operatore;
- ingresso lavorativo di giovani nel settore turismo;

### QUADRO 6 - DESTINATARI DELLE AZIONI FORMATIVE PREFIGURATE DAL PIANO

## 6. Destinatari delle azioni formative prefigurate dal Piano

In una logica di sistema turistico integrato, è un'intera comunità di cittadini che si può/deve fare carico del successo delle iniziative volte allo sviluppo del settore. In particolare, il presente Piano Formativo individua alcune categorie di destinatari che saranno specificate con maggiore dettaglio nei progetti formativi che discenderanno dal presente Piano:

- operatori economici afferenti direttamente al settore turismo (proprietari di alberghi, ristoranti, strutture ricettive in genere);
- operatori della filiera turismo in qualità di fornitori di servizi
- studenti delle ultime classi delle scuole superiori

### QUADRO 7 - MONITORAGGIO, INDIRIZZO, CONTROLLO

## 7. Monitoraggio, indirizzo, controllo

Data l'impossibilità, al momento della stesura del presente documento, di fissare indicatori quantitativi di tipo macro-economico, è opportuno definire alcuni indicatori quali-quantitativi quali:

1. la partecipazione degli operatori del sistema alle attività: numero partecipanti alle attività formative, numero di stage attivati, numero di borse di studio erogate;
2. indice di gradimento delle attività formative;
3. competenze dei destinatari in riferimento ai percorsi formativi realizzati;
4. indice complessivo di gradimento degli attori del sistema coinvolti nelle attività, rilevato secondo tecniche di misurazione della *customers' satisfaction*.

La prima rilevazione di tali indicatori verrà effettuata:

- entro il primo anno di durata del presente Piano Formativo per quanto riguarda i punti 1, 3, 4;
- al termine di ogni attività formativa e, come follow up, dopo 6 mesi dal termine della stessa per quanto riguarda il punto 2.

## 4.2 Il Piano Formativo di Settore: Energie Rinnovabili

DENOMINAZIONE DEL PIANO: “AZIONI FORMATIVE PER LO SVILUPPO DELLE PROFESSIONALITÀ NEL SETTORE DELLE ENERGIE RINNOVABILI NEL TERRITORIO DELLE 5 VALLI BOLOGNESI”

### QUADRO 1 – ANAGRAFICA DI SETTORE

#### 1 Anagrafica di settore

- Territorio interessato i Comuni di: Castiglione dei Pepoli, Loiano, Monghidoro, Monterenzio, Monzuno, Pianoro, Sasso Marconi, San Benedetto Val di Sambro (situati in Provincia di Bologna, Regione Emilia Romagna, Italia)
- Macro settore produttivo: 02 SILVICOLTURA ED UTILIZZO DI AREE FORESTALI; 35 FORNITURA DI ENERGIA ELETTRICA, GAS, VAPORE E ARIA CONDIZIONATA; 38 ATTIVITÀ DI RACCOLTA, TRATTAMENTO E SMALTIMENTO DEI RIFIUTI, RECUPERO DEI MATERIALI
- Settori specifici interessati al Piano Formativo (Codice ATECO 2007):

02.10.0 Silvicoltura e altre attività forestali

02.20.0 Utilizzo di aree forestali

02.40.0 Servizi di supporto per la silvicoltura

### QUADRO 2 – DESCRIZIONE DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO

#### 2.1 Elementi generali di scenario

Tre le possibili filiere sviluppabili sul territorio: foresta-legno, fotovoltaico, idroelettrico. È possibile suddividere il settore anche in funzione delle caratteristiche tecniche degli impianti di trasformazione: ci sono grandi impianti, come le centrali a biomasse o gli impianti eolici, che non hanno bisogno di molta manutenzione ordinaria, e che quindi necessitano di poco personale. In più i tecnici altamente specializzati sono spesso legati contrattualmente ai produttori, che forniscono anche l'assistenza. La tecnologia del solare fotovoltaico, che invece è utilizzabile anche presso singole abitazioni e realizzabile da tecnici mediamente qualificati, è diffusamente applicata perché le installazioni godono di un regime agevolato (il Conto energia), che però cesserà alla fine del 2010: quindi si prevede che dopo questa data i pannelli non saranno più così richiesti, e che conseguentemente non ci sarà bisogno di nuova professionalità nel microsettore.

Per i piccoli impianti idroelettrici- a salti d'acqua- il problema è di tipo burocratico: l'autorizzazione prevede una gara d'asta, con lunghi tempi di attribuzione dei lavori.

Rimane, come filiera con potenzialità di sviluppo, la **silvicoltura finalizzata alla produzione di biomasse** (cippato).

**Tavola 6 Consistenza delle imprese per comune ed attività economica: Silvicoltura ed utilizzo di aree forestali al 31 dicembre 2009. (Fonte: Infocamere; Elaborazione: Ufficio Statistica della CCIAA di Bologna)**

Comune	Consistenza 31/12/09	
	REGISTRATE	ATTIVE
Castiglione dei Pepoli	4	4
Loiano	1	1
Monghidoro	1	1
Monterenzio	2	2
Monzuno	3	3
Mordano	1	1
Pianoro	1	1
San Benedetto Val di Sambro	3	3
Sasso Marconi	2	2
<b>TOTALE</b>	<b>18</b>	<b>18</b>



## **2.2 Relazioni tra gli attori di settore e di filiera**

Esiste una rete per l'Alta tecnologia dell'Emilia Romagna- di cui fanno parte il consorzio Cisa, Lisea (di Enea) ed Enviren (sede CNR)- che si occupa di tecnologie energetiche ed ambientali.

È in corso di svolgimento progetto di “sviluppo della filiera foresta- legno- energia attraverso il rafforzamento dell’associazionismo forestale”. Il progetto, incentrato sulla filiera del cippato, ha visto la realizzazione di un impianto a biomasse presso il complesso sportivo del Comune di Monghidoro. Tale opera ha coinvolto un privato- un agricoltore del luogo- e il Comune stesso: il Gal ha finanziato la maggior parte dell’acquisto e dei lavori di messa in opera della centrale e il coltivatore si è impegnato a mantenere attivo l’impianto per almeno 10 anni . Parallelamente è stato allestito un cantiere forestale in collaborazione con il CNR.

Sul territorio opera il GAL BolognAppennino (Gruppo di Azione Locale dell'Appennino Bolognese), che nasce grazie al Programma europeo Leader Plus che sostiene lo sviluppo di attività innovative in ambito rurale, realizzato e gestito da soggetti che compongono il tessuto socio-economico di questo territorio. Nel periodo di programmazione 2001-2006 il GAL ha attuato un Piano di Azione Locale per la valorizzazione e la promozione del patrimonio locale di produzioni, ambiente, cultura, paesaggio e risorse umane del territorio appenninico bolognese. Nel periodo di programmazione 2007-2013, il GAL gestisce un Piano di Azione Locale che consente di attivare investimenti sul territorio dell'Appennino Bolognese per circa 15 milioni di euro. La corretta attuazione del programma di lavoro è garantita da una struttura operativa giuridicamente costituita sotto forma di Società Consortile a Responsabilità Limitata con capitale pubblico-privato a maggioranza privata. Il territorio è caratterizzato dalla fascia pedemontana e montana dell'Appennino Bolognese solcata da valli perpendicolari alla catena principale che corre da nord-ovest a sud-est e fa da confine, a sud, con la regione Toscana. Il GAL gestisce il Piano di Azione Locale attraverso tre modalità di intervento: interventi a regia diretta, interventi a regia diretta in convenzione, interventi a bando (cfr. [www.bolognappennino.it](http://www.bolognappennino.it) ) . I ventotto soci rappresentano la maggior parte dei principali attori presenti sul territorio appenninico bolognese.

## **2.3 I saperi e le competenze di settore**

Il Consorzio Cosea promuove il Progetto Biomasse il cui obiettivo generale è costituito dallo “studio di un sistema di utilizzazione integrato delle biomasse vegetali nel territorio Tosco - Emiliano, (provincia di Bologna e di Pistoia), nelle filiere industriali, energetico e di produzione di compost. Il territorio interessato dal programma di ricerca è stato quello più prettamente forestale che fa riferimento al Consorzio Servizi Ambientali CO.SE.A., relativo principalmente alle zone del crinale a confine tra l’Emilia Romagna e la Toscana, e specificatamente quello dei comuni di: Abetone, Cutigliano, Marliana, Piteglio, Sambuca Pistoiese e San Marcello Pistoiese della Provincia di Pistoia; Camugnano, Castel di Casio, Castiglione dei Pepoli, Granaglione, Lizzano in Belvedere, Monghidoro, Porretta Terme e San Benedetto Val di Sambro della Provincia di Bologna” . (cfr. [www.cosea.bo.it](http://www.cosea.bo.it) )

### **QUADRO 3 – LINEE DI SVILUPPO STRATEGICHE E CRITICITÀ SETTORIALI CHE IL PIANO SI PROPONE DI AFFRONTARE**

#### **3.1 Identificazione delle linee di sviluppo di derivazione strategica**

Una criticità sostanziale sta nella poca preparazione del personale preposto all’autorizzazione degli impianti, quindi si rende necessario un aggiornamento formativo rivolto allo stesso. I produttori di impianti termici tecnologicamente avanzati provengono tutti dall’estero; una possibilità realistica di formare nuova imprenditoria del settore è di puntare sulla produzione di piccoli impianti delocalizzati: opportunità di fatto disincentivata dai grandi fornitori italiani di energia elettrica. Grande attenzione deve essere data alla silvicoltura, con piantagioni di alberi a crescita rapida (*short*

rotation): la finanziaria del 2007 agevola la coltivazione arborea, ma solo in favore delle cooperative forestali. In conclusione, ci sarebbe bisogno di un maggior supporto formativo ed informativo dedicato a formatori, divulgatori e tecnici del settore.

### 3.2– Mutamenti intervenuti nell'ultimo anno

Per quanto riguarda le attività di Silvicultura ed utilizzo di aree forestali (Tavola 7), il saldo è positivo: +11 % in termini percentuali, corrispondenti a due nuove imprese su un totale di diciotto in attività.

**Tavola 7 – Nati-mortalità attività di Silvicultura ed utilizzo di aree forestali (Fonte: Infocamere; Elaborazione: Ufficio Statistica della CCIAA di Bologna)**

Sottocategoria Ateco2007	A Agricoltura, silvicultura e pesca A02 Silvicultura ed utilizzo di aree forestali				
Comune	Consistenza 31/12/09		Nati-mortalità anno 2009		
	REGISTRATE	ATTIVE	ISCRITTE	CESSATE	SALDO
Castiglione dei Pepoli	4	4	0	0	0
Loiano	1	1	1	0	1
Monghidoro	1	1	0	0	0
Monterenzio	2	2	0	0	0
Monzuno	3	3	0	0	0
Mordano	1	1	0	0	0
Pianoro	1	1	0	0	0
San Benedetto Val di Sambro	3	3	1	0	1
Sasso Marconi	2	2	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

### 3.3 Identificazione dei disagi e delle criticità negative dovuti ai mutamenti

Il mercato si presenta stabile

### 3.4 Identificazione delle opportunità di crescita dovute ai mutamenti

La sostanziale tenuta del mercato induce a qualche ottimismo, in particolare se si considera la sempre maggiore percezione di strategicità delle politiche ecocompatibili di produzione dell'energia, unitamente alle possibilità offerte anche ad un'utenza privata in merito all'utilizzo di combustibili biomasse per uso domestico.

## QUADRO 4 – OBIETTIVI E PRIORITÀ

### 4.1 Affrontare le criticità negative

--

### 4.2Cogliere le opportunità di sviluppo

--

### 4.3 Individuare le attività di sviluppo di derivazione strategica

Consolidare le esperienze realizzate e sperimentate nel territorio della ex CM 5 Valli Bolognesi, al fine di:

- Rinforzare il **capitale umano** presente nel territorio interessato (sistema delle competenze di base, tecnico-professionali, trasversali);
- valorizzare il **capitale strutturale** (procedure, buone prassi, sistemi dei ruoli professionali) all'interno delle imprese interessate del settore, favorendo la nascita di insediamenti produttivi nel settore

## QUADRO 5– CONTENUTI FORMATIVI DI MASSIMA, AZIONI PROPEDEUTICHE, RISULTATI ATTESI

### 5.1 Contenuti formativi di massima, azioni di sviluppo previste, risultati attesi

Le linee principali di sviluppo delle competenze sono riferibili a competenze legate a profili professionali quali 'Operatore forestale', 'Tecnico Esperto nella Gestione dell'Energia- Audit

Energetico', ed in particolari ad Unità di Competenza relative a:

UC Progettazione e realizzazione di attività formativa in ambito forestale

UC Allestimento e coordinamento di un cantiere forestale

UC Gestione filiera foresta-legno-energia

UC Attività di servizio alla silvicoltura

### **5.2 Azioni di sviluppo previste**

Al momento non sono previste azioni di accompagnamento. Le attività formative saranno da definire su progettualità specifica degli Enti di Formazione.

### **5.3 Risultati attesi**

Il Piano Formativo si propone di impattare sul sistema dell'intera filiera foresta-legno-energia, fornendo maggiori competenze agli operatori e sviluppandone il capitale sociale .

## **QUADRO 6 - DESTINATARI DELLE AZIONI FORMATIVE PREFIGURATE DAL PIANO**

### **6. Destinatari delle azioni formative prefigurate dal Piano**

Il presente Piano Formativo individua alcune categorie di destinatari che saranno specificate con maggiore dettaglio nei progetti formativi che discenderanno dal presente Piano:

- operatori economici afferenti direttamente al settore silvicoltura;
- operatori della filiera in qualità di fornitori di servizi (Consorzi; Associazioni di categoria);
- PP AA

## **QUADRO 7 - MONITORAGGIO, INDIRIZZO, CONTROLLO**

### **7. Monitoraggio, indirizzo, controllo**

Data l'impossibilità, al momento della stesura del presente documento, di fissare indicatori quantitativi di tipo macro-economico, è opportuno definire alcuni indicatori quali-quantitativi quali:

1. la partecipazione degli operatori del sistema alle attività: numero partecipanti alle attività formative, numero di stage attivati, numero di borse di studio erogate;
2. indice di gradimento delle attività formative;
3. competenze dei destinatari in riferimento ai percorsi formativi realizzati;
4. indice complessivo di gradimento degli attori del sistema coinvolti nelle attività, rilevato secondo tecniche di misurazione della *customers'satisfaction*.

La prima rilevazione di tali indicatori verrà effettuata:

- entro il primo anno di durata del presente Piano Formativo per quanto riguarda i punti 1, 3, 4;
- al termine di ogni attività formativa e, come follow up, dopo 6 mesi dal termine della stessa per quanto riguarda il punto 2.

### 4.3 Il Piano Formativo di Settore: Edilizia

DENOMINAZIONE DEL PIANO: "AZIONI FORMATIVE PER LO SVILUPPO DELLE PROFESSIONALITÀ NEL SETTORE DELL'EDILIZIA RESTAURATIVA E CONSERVATIVA NEL TERRITORIO DELLE 5 VALLI BOLOGNESI"

#### QUADRO 1 – ANAGRAFICA DI SETTORE

##### 1 Anagrafica di settore

- Territorio interessato i Comuni di: Castiglione dei Pepoli, Loiano, Monghidoro, Monterenzio, Monzuno, Pianoro, Sasso Marconi, San Benedetto Val di Sambro (situati in Provincia di Bologna, Regione Emilia Romagna, Italia)
- Macro settore produttivo: Edilizia e costruzioni
- Settori specifici interessati al Piano Formativo (Codice ATECO 2007):

41 **Costruzione di edifici**

411 **Sviluppo di progetti immobiliari**

412 **Costruzione di edifici residenziali e non residenziali**

71 **Attività degli studi di architettura e d'ingegneria; collaudi ed analisi tecniche**

#### QUADRO 2 – DESCRIZIONE DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO

##### 2.1 Elementi generali di scenario

**Tavola 1 Consistenza delle imprese per comune ed attività economica: Costruzione di edifici e attività di progettazione, consulenza, collaudo al 31 dicembre 2009**

Sottocategoria Ateco2007	F Costruzioni M Attività professionali, scientifiche e tecniche				
	Consistenza 31/12/09		Nati-mortalità anno 2009		
Comune	REGISTRATE	ATTIVE	ISCRITTE	CESSATE	SALDO
Castiglione dei Pepoli	114	112	5	4	1
Loiano	77	77	5	2	3
Monghidoro	55	54	3	4	-1
Monterenzio	102	102	7	12	-5
Monzuno	148	146	13	12	1
Mordano	51	50	3	6	-3
Pianoro	174	168	15	17	-2
San Benedetto Val di Sambro	82	82	5	7	-2
Sasso Marconi	172	168	6	13	-7
<b>TOTALE</b>	<b>975</b>	<b>959</b>	<b>62</b>	<b>77</b>	<b>-15</b>

##### 2.2 Relazioni tra gli attori di settore e di filiera

Il Settore Edilizia vede l'esistenza di un Ente di Formazione specifico, l'IIPLE; l'Istituto è un ente settoriale con due sedi (Bologna e Imola), organizza corsi di formazione ma anche altre attività di promozione e informazione, oltre che consulenza.

##### 2.3 I saperi e le competenze di settore

C'è una presenza rilevante dal punto di vista numerico del settore, che però è poco strutturato. Nei confronti della formazione spesso c'è la tendenza a seguirla in città, perché magari il cantiere è lì vicino, altrimenti non si spostano per seguire un corso.

Il settore è numeroso, ma è necessario che una parte sia riconvertita, non si può costruire in eterno,

il mercato si va saturando. È quindi necessario far nascere una cultura della ristrutturazione, inserendo negli edifici tutte le nuove opportunità di risparmio energetico legate alla bioedilizia. Far conoscere agli imprenditori tutte le opportunità di incentivi e le ricadute in termini di risparmio nel medio-lungo termine.

Le poche aziende che hanno avuto questa percezione e si sono buttate su nuove tematiche ora sono piene di lavoro. Le imprese devono anche saper presentare ai propri clienti le nuove possibilità, di risparmio e di incentivi.

Un altro problema è che ci sono attività comunali che vengono appaltate a soggetti lontani, sarebbe necessario coinvolgere le aziende locali, ma c'è il problema che gli operatori dovrebbero aggregarsi per partecipare agli appalti. In generale, i costruttori sono in difficoltà per l'invenduto, i piccoli artigiani che sono loro subfornitori sono più flessibili e reggono meglio, magari rivolgendosi al privato.

Si segue la formazione obbligatoria, altri corsi sarebbero necessari ma c'è scarsa consapevolezza negli imprenditori. La CNA, ad esempio, organizza molti corsi in montagna, sia trasversali al settore (corsi per RSPP, primo soccorso) che specifici (ponteggi); in ogni caso l'ambito principale è la sicurezza, per evitare sanzioni.

### QUADRO 3 – LINEE DI SVILUPPO STRATEGICHE E CRITICITÀ SETTORIALI CHE IL PIANO SI PROPONE DI AFFRONTARE

#### 3.1 Identificazione delle linee di sviluppo di derivazione strategica

La crisi dell'edilizia arriverà adesso, dal momento che c'è molto invenduto, quindi le ristrutturazioni possono essere una valvola di crescita e tenuta; ci sono imprese storiche più consolidate che permettono un ragionamento in termini di formazione, ma normalmente il settore edile è poco strutturato, c'è enfasi sull'affiancamento più che sulla formazione. Al momento stanno puntando l'attenzione su figure professionali quali il muratore, il gruista, la movimentazione terra. Il tema delle ristrutturazioni è strettamente collegato con la bioedilizia e il risparmio energetico, ed ha una certa rilevanza dal punto di vista dei fabbisogni formativi, dal momento che c'è una certa improvvisazione negli operatori, con conseguente carenza di competenze.

#### 3.2– Mutamenti intervenuti nell'ultimo anno

Sottocategoria Ateco2007	F Costruzioni F42 Ingegneria civile				
Comune	Consistenza 31/12/09		Nati-mortalità anno 2009		
	REGISTRATE	ATTIVE	ISCRITTE	CESSATE	SALDO
Castiglione dei Pepoli	0	0	0	0	0
Loiano	2	2	0	0	0
Monghidoro	1	1	0	0	0
Monterenzio	1	1	0	0	0
Monzuno	2	2	0	0	0
Mordano	0	0	0	0	0
Pianoro	2	1	0	0	0
San Benedetto Val di Sambro	0	0	0	0	0
Sasso Marconi	2	2	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Il territorio presenta un numero stabile di attività di ingegneria civile, in pratica corrispondente ad uno ogni Comune. Questo potrebbe già garantire adeguata copertura dei fabbisogni di servizi legati alle prestazioni ingegneristiche, quindi non sono ipotizzabili sviluppi occupazionali da questo punto di vista.

<b>Sottocategoria Ateco2007</b>	<b>F Costruzioni F43 Lavori di costruzione specializzati</b>				
<b>Comune</b>	<b>Consistenza 31/12/09</b>		<b>Nati-mortalità anno 2009</b>		
	<b>REGISTRATE</b>	<b>ATTIVE</b>	<b>ISCRITTE</b>	<b>CESSATE</b>	<b>SALDO</b>
Castiglione dei Pepoli	112	110	5	4	1
Loiano	73	73	5	2	3
Monghidoro	54	53	3	4	-1
Monterenzio	101	101	7	11	-4
Monzuno	145	144	13	12	1
Mordano	50	49	3	6	-3
Pianoro	158	155	15	16	-1
San Benedetto Val di Sambro	79	79	5	7	-2
Sasso Marconi	164	162	6	13	-7
<b>TOTALE</b>	<b>936</b>	<b>926</b>	<b>62</b>	<b>75</b>	<b>-13</b>

Il territorio presenta un cospicuo numero di attività imprenditoriali (artigianali e non ) appartenenti all'ambito dei lavori specializzati nell'edilizia. Il saldo del periodo considerato vede un decremento del numero complessivo degli operatori in misura di 13 unità, pari all'1,4%, quindi un dato non particolarmente rilevante.

<b>Sottocategoria Ateco2007</b>	<b>M Attività professionali, scientifiche e tecniche M71 Attività degli studi di architettura e d'ingegneria; collaudi ed analisi tecniche</b>				
<b>Comune</b>	<b>Consistenza 31/12/09</b>		<b>Nati-mortalità anno 2009</b>		
	<b>REGISTRATE</b>	<b>ATTIVE</b>	<b>ISCRITTE</b>	<b>CESSATE</b>	<b>SALDO</b>
Castiglione dei Pepoli	2	2	0	0	0
Loiano	2	2	0	0	0
Monghidoro	0	0	0	0	0
Monterenzio	0	0	0	1	-1
Monzuno	1	0	0	0	0
Mordano	1	1	0	0	0
Pianoro	14	12	0	1	-1
San Benedetto Val di Sambro	3	3	0	0	0
Sasso Marconi	6	4	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>-2</b>

Il territorio presenta un cospicuo numero di attività professionali appartenenti all'ambito delle consulenze tecniche nell'edilizia. Il saldo del periodo considerato vede un decremento del numero complessivo degli operatori in misura di 2 unità, pari all'8%, quindi un dato che può cominciare ad essere un segnale negativo per l'andamento della sottocategoria specifica.

### 3.3 Identificazione dei disagi e delle criticità negative dovuti ai mutamenti

In passato all'Istituto Edile sono stati chiesti progetti in area montana legati alle ristrutturazioni di case in sasso, ma non è stato possibile reperire i partecipanti, quindi c'è stato un problema di condivisione delle esigenze formative: ogni tanto c'è un mismatch tra gap percepito dalla amministrazione e dall'imprenditore.

La formazione in montagna ha un problema di costi e di numeri, viene fatta se c'è l'obbligo di legge, oppure su aspetti normativi, cioè su contenuti che si possono affrontare anche in maniera seminariale. C'è carenza di competenze su materiali e tecniche per il recupero edilizio del patrimonio sul territorio.

### 3.4 Identificazione delle opportunità di crescita dovute ai mutamenti

Il settore si presenta complessivamente stabile nelle dinamiche pregresse al momento dell'analisi.

#### QUADRO 4 – OBIETTIVI E PRIORITÀ

##### 4.1 Affrontare le criticità negative

--

##### 4.2Cogliere le opportunità di sviluppo

Il settore edilizia, intesa come costruzione ex novo di abitazioni, è considerato ormai saturo. I costruttori sono finanziariamente appesantiti dagli immobilizzi rappresentati dall'invenduto, e dalla conseguente esposizione con il sistema bancario. Una via d'uscita potrebbe essere nell'immediato lo sviluppo di competenze legate alle ristrutturazioni, in particolare delle seconde case, con tecniche legate alla bioedilizia.

##### 4.3 Individuare le attività di sviluppo di derivazione strategica

--

#### QUADRO 5– CONTENUTI FORMATIVI DI MASSIMA, AZIONI PROPEDEUTICHE, RISULTATI ATTESI

##### 5.1 Contenuti formativi di massima, azioni di sviluppo previste, risultati attesi

Sono diversi gli ambiti di competenze mancanti:

- Procedure e materiali per il recupero edilizio in una logica di risparmio energetico ed ecocompatibilità;
- Strumenti e tecniche di promozione e MKTG degli interventi di ristrutturazione;
- Costruzione di una logica di rete per partecipare agli appalti;
- Servizi alla PPAA su interventi tecnici di manutenzione e costruzione di cui sono carenti in seguito a pensionamenti del personale attuale.

Le competenze da sviluppare, sinteticamente, possono riferirsi a profili professionali quali 'Operatore edile', 'Capocantiere', 'Tecnico di revisione e ristrutturazione edifici storici', ed ad aree quali le competenze manageriali per la gestione della piccola impresa artigiana. In particolare, a titolo indicativo, si possono individuare le seguenti Unità di Competenza:

UC : Gestione secondo logiche manageriali un'attività artigianale

UC: Storia e cultura del territorio dal punto di vista degli insediamenti abitativi

UC: Valorizzazione dei saperi locali legati all'edilizia conservativa

UC: Fotovoltaico ed energie rinnovabili applicabili all'edilizia conservativa

UC : Networking, reti di imprese ed offerte condivise

##### 5.2 Azioni di sviluppo previste

Al momento non sono previste azioni di accompagnamento. Le attività formative saranno da definire su progettualità specifica degli Enti di Formazione.

##### 5.3 Risultati attesi

Il Piano Formativo si propone di impattare sul sistema dell'intera filiera dell'edilizia, fornendo maggiori competenze agli operatori e sviluppandone il capitale sociale .

#### QUADRO 6 - DESTINATARI DELLE AZIONI FORMATIVE PREFIGURATE DAL PIANO

##### 6. Destinatari delle azioni formative prefigurate dal Piano

Il presente Piano Formativo individua alcune categorie di destinatari che saranno specificate con maggiore dettaglio nei progetti formativi che discenderanno dal presente Piano:

- operatori economici afferenti direttamente al settore edilizia;
- operatori della filiera in qualità di consulenti tecnici e progettisti.

- operatori della filiera in qualità di fornitori di servizi (Consorzi; Associazioni di categoria);
- PP AA.

#### QUADRO 7 - MONITORAGGIO, INDIRIZZO, CONTROLLO

##### 7. Monitoraggio, indirizzo, controllo

Data l'impossibilità, al momento della stesura del presente documento, di fissare indicatori quantitativi di tipo macro-economico, è opportuno definire alcuni indicatori quali-quantitativi quali:

1. la partecipazione degli operatori del sistema alle attività: numero partecipanti alle attività formative, numero di stage attivati, numero di borse di studio erogate;
2. indice di gradimento delle attività formative;
3. competenze dei destinatari in riferimento ai percorsi formativi realizzati;
4. indice complessivo di gradimento degli attori del sistema coinvolti nelle attività, rilevato secondo tecniche di misurazione della *customers' satisfaction*.

La prima rilevazione di tali indicatori verrà effettuata:

- entro il primo anno di durata del presente Piano Formativo per quanto riguarda i punti 1, 3, 4;
- al termine di ogni attività formativa e, come follow up, dopo 6 mesi dal termine della stessa per quanto riguarda il punto 2.



## **5 Conclusioni : la necessità di un ruolo *metamanageriale* per il governo del territorio**

La complessità dell'azione realizzata, sia dal punto di vista delle persone coinvolte nelle fasi di ricerca che della difficoltà nella raccolta e analisi di dati completi, attendibili e aggiornati, porta ad alcune riflessioni conclusive.

In primo luogo, come emerso nelle precedenti azioni realizzate sul territorio, è necessario che un organismo funga da 'cabina di regia' sul territorio, allo scopo di bilanciare i vantaggi in termini di flessibilità e capacità di risposta degli operatori sul territorio combinandoli con la necessaria capacità di previsione a medio/lungo periodo propria degli amministratori e dei tecnici. Un soggetto che non realizzi direttamente, ma che si faccia carico di realizzare le condizioni affinché altri (le imprese) possano produrre e intraprendere (Visconti, 2002).

In secondo luogo l' impatto a livello di sistema economico settoriale e non di singolo operatore costituisce un'importante novità per lo sviluppo del capitale sociale, quando tradizionalmente le politiche pubbliche di sviluppo industriale non sono state rivolte ai distretti ma alle singole imprese. L'elemento conclusivo che determinerà la riuscita strategica dell'analisi dei fabbisogni formativi qui proposta sarà la capacità, da parte degli operatori del sistema della formazione professionale (Enti di Formazione ed Associazioni datoriali, soprattutto), di saper promuovere sul territorio tra gli operatori le azioni formative che sono logica conseguenza e daranno applicazione ai presenti Piani Formativi Settoriali.

Un terzo elemento emerso, di rilevante importanza, è la stretta correlazione tra i settori interessati dalle politiche formative (turismo, edilizia conservativa, produzione di energia da fonti rinnovabili), che sottolineano ancora di più la necessità di un ruolo *metamanageriale* per il governo del territorio.

## Bibliografia

- Acemoglu D., Pischke J. (1999), *Beyond Becker: training in imperfect labour markets*, in "Economic Journal", 109, pp. 112-142.
- Becker G. (1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Columbia University Press, New York.
- Ferrari, F., Fortunati, F. (a cura di ) (2007), *Il processo di formazione continua in azienda*, FrancoAngeli, Milano.
- Ferrari F., Timoncini B., Conzatti S. (2007), *Piani Formativi di Settore: la formazione per lo sviluppo locale. Una proposta a sostegno dello sviluppo delle Cinque Valli Bolognesi*, Provincia di Bologna, "MPRA Paper", n. 20624, University Library of Munich, Germany.
- Ferrari, F., Fortunati, F. (a cura di ) (2007), *Piani Formativi di Settore*, FrancoAngeli, Milano, volume non in commercio;
- Ferrari F., Timoncini B., Conzatti S., Teglia, E. (2006), *Quaderno di lavoro del "Progetto di sviluppo territoriale della Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi"*, Provincia di Bologna, "MPRA Paper" n. 20628, University Library of Munich, Germany.
- Itami H., Rohel T.W., (1987), *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge;
- Lipparini A., (2002), *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Lorenzoni G., (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etas Libri, Milano.
- Lorenzoni G., Lipparini A. (1999), *The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study*, "Strategic Management Journal", Vol. 20, 4, pp. 317 - 338.
- Minghini C., Cavaliere A., (a cura di) (2009), *I nodi dello sviluppo: rafforzare le reti, prevenire l'isolamento. Lavoro, economia e territorio nell'Appennino bolognese*, IRES Emilia Romagna. Provincia di Bologna, Servizio politiche attive del lavoro e formazione, *Rapporto sul mercato del lavoro anno 2009*.
- Russo M., Natali A., *Sebastiano Brusco e la Scuola italiana di sviluppo locale*, in "Materiali di discussione del Dipartimento di Economia", Università di Modena e Reggio Emilia, n. 605.
- Visconti F., (2002), *Il governo dei distretti industriali. Strategie, strutture e ruoli*, EGEA, Milano.

# Appendice

## Allegato 1 – Lo strumento utilizzato per la redazione del Piano Formativo Settoriale

### Struttura dei contenuti Piano Formativo Settoriale

#### **Premessa:**

*data, luogo, indicazione delle organizzazioni firmatarie del Piano, formula del verbale d'accordo tra le parti*

#### 1. Denominazione del Piano

#### 2. Anagrafica settore

Territorio interessato

Macro settore produttivo (es. metalmeccanico)

Settore specifico (es. packaging)

Numero aziende del settore;

Numero complessivo degli addetti;

Dimensione media aziendale, con indicazione (se possibile) dello scarto quadratico medio

Fatturato complessivo

#### 3. Descrizione del contesto di riferimento - sintesi degli esiti dell'analisi tecnica (max 30 righe)

Indicare:

- l'evoluzione storica e lo stato attuale del settore, i cicli produttivi, le filiere e, più in generale, come è organizzato il lavoro dal punto di vista dei compiti e dei ruoli di filiera, quali prodotti/servizi realizza.
- le reti di relazioni tra gli attori (imprese, associazioni, organizzazioni sindacali e datoriali) del settore interessato
- le competenze distintive di settore e i punti di debolezza per circoscrivere le linee fondamentali della domanda formativa

#### 4. Criticità che il Piano si propone di affrontare (max 20 righe)

Indicare:

- i principali mutamenti intervenuti negli ultimi 3 anni nel settore
- i disagi che si sono manifestati a livello di sistema in seguito a tali mutamenti
- le occasioni di crescita per il sistema in seguito a tali mutamenti
- le linee di sviluppo considerate strategiche per la crescita ed il recupero di competitività dell'intero settore considerato, nel medio termine

#### 5. Obiettivi e priorità (max 10 righe)

Indicare le aree di miglioramento per affrontare le criticità

Indicare le ipotesi di intervento per cogliere le opportunità di sviluppo

Indicare gli opportuni *interventi formativi* per realizzare le linee di sviluppo strategiche

#### 6. Contenuti Formativi di massima, azioni propedeutiche, risultati attesi (max 20 righe)

Definire:

i lineamenti degli interventi formativi che dovranno essere recepiti e dettagliati nei Piani Formativi Aziendali/Interaziendali/di filiera afferenti al presente Settore

le azioni di sistema e di accompagnamento che agevolano la realizzazione dei percorsi formativi

definire, in termini di risultato, l'impatto del Piano Formativo Settoriale sul sistema interessato

#### 7. Destinatari delle azioni formative che saranno inserite nel Piano

Definire i connotati organizzativi e professionali dei destinatari strategici delle azioni previste dal Piano Formativo Settoriale:

Indicazione dei ruoli e dei profili professionali che si prevede di coinvolgere nelle attività formative da inserire nel Piano.

Eventuali previsioni numeriche dei destinatari della formazione.

Indicazioni in merito al coinvolgimento di particolari target di destinatari (donne, over 40, lavoratori diversamente abili, lavoratori a rischio di espulsione dal mercato del lavoro, ecc.) della formazione, alle modalità di accesso e alle eventuali priorità accordate.

Indicazioni in merito ad eventuali misure e servizi da prevedersi tesi a facilitare l'accesso alla formazione. Informazioni su eventuali accordi tra le parti inerenti i destinatari e l'accesso alla formazione

#### 8. Monitoraggio, indirizzo, controllo. (max 20 righe)

Individuare gli attori, gli indicatori e le fasi del processo di monitoraggio, indirizzo e controllo della realizzazione delle azioni previste dal Piano Formativo Settoriale

#### 9. Valutazione

Indicare eventuali azioni di valutazione previste, precisando sinteticamente finalità, oggetto e soggetti della valutazione. Per i dettagli tecnici inerenti la valutazione tecnico fare riferimento alla relazione tecnica di accompagnamento al piano.

#### 10. Altre informazioni a completamento della descrizione del Piano (max30 righe)

- Eventuali Progetti già individuati
- Progetti di cui è previsto successivamente l'inserimento nel Piano.
- Modalità di inserimento di nuovi progetti non previsti al momento della stipula dell'accordo nel corso della durata del Piano e valutazione della loro coerenza con il Piano.
- Altro

#### 11. Soggetti attuatori del Piano individuati dalle Parti

Indicazione dei soggetti attuatori individuati di comune accordo tra le parti e/o di eventuali criteri per l'individuazione di soggetti attuatori

#### 12. Durata del Piano Formativo

Durata dal .../.../.... Al .../.../...../

Totale mesi.....

Strumento per la redazione della relazione tecnica d'accompagnamento

Schede per la raccolta dei dati per la compilazione del

**QUADRO 2 – ANAGRAFICA DI SETTORE**

**2 Anagrafica di settore**

**Obiettivo:** raccogliere tutti i dati utili per fotografare il settore per il quale si intende presentare un Piano Formativo Settoriale;

**Contenuti:** nel presente campo è necessario raccogliere i dati riguardanti:

- Territorio interessato
- Macro settore produttivo (es. metalmeccanico)
- Settore specifico (es. packaging)
- Numero aziende del settore;
- Numero complessivo degli addetti;
- Dimensione media aziendale, con indicazione (se possibile) dello scarto quadratico medio
- Fatturato complessivo

**QUADRO 3 – DESCRIZIONE DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO**

**3.1 Elementi generali di scenario**

**Obiettivo:** raccogliere i dati riguardanti l'evoluzione storica e lo stato attuale del settore, i cicli produttivi, le filiere e, più in generale, come è organizzato il lavoro dal punto di vista dei compiti e dei ruoli di filiera, quali prodotti/servizi realizza.

**Contenuti:** nel presente campo è necessario raccogliere i dati riguardanti:

- ◆ Cenni storici del settore, in riferimento al territorio considerato;
- ◆ Tipologia del prodotto realizzato;
- ◆ Tipologia dei servizi erogati;
- Andamento del mercato;
- ◆ Attori della filiera e divisione del lavoro all'interno della filiera;
- ◆ Parcellizzazione del lavoro in filiera e sistema delle sub-forniture;
- ◆ Fasi del ciclo produttivo realizzate nel territorio interessato;
- ◆ Meccanismi di outsourcing e delocalizzazione delle forniture, Prodotti o servizi acquisiti dall'esterno del territorio;
- ◆ Sistema dei portatori di interesse (stakeholders).

**3.2 Relazioni tra gli attori di settore e di filiera**

**Obiettivo:** raccogliere i dati che aiutino ad inquadrare le reti di relazioni tra gli attori (imprese, associazioni, organizzazioni sindacali e datoriali) del settore interessato;

**Contenuti:** nel presente campo è necessario raccogliere i dati riguardanti:

- ◆ Relazioni tra le aziende (società consortili; ATI; utilizzo di marchi comuni; parchi scientifici e tecnologici);
- ◆ Relazioni tra le aziende e le loro associazioni di rappresentanza degli interessi;
- ◆ Relazioni tra le aziende e le Organizzazioni dei lavoratori (conflittualità; documenti pattizi; processi di ristrutturazione e/riorganizzazione in corso o progettati).

**3.3 I saperi e le competenze di settore**

**Obiettivo:** raccogliere le valutazioni sulle competenze distintive di settore e sui punti di debolezza per circoscrivere le linee fondamentali della domanda formativa;

**Contenuti:** nel presente campo è necessario raccogliere i dati riguardanti:

- ◆ Circolazione delle informazioni e del sapere professionale (newsletter, house organ; banche dati comuni);
- ◆ Punti di forza del sapere professionale e competenze distintive;
- ◆ Punti di debolezza del sapere professionale e varchi nei confronti delle competenze distintive della concorrenza esterna;
- ◆ Ipotesi e valutazioni sulle competenze distintive da integrare e sviluppare e sui nuovi saperi strategici.

Schede per la raccolta dei dati per la compilazione del

**QUADRO 4 – LINEE DI SVILUPPO STRATEGICHE E CRITICITÀ SETTORIALI CHE IL PIANO SI PROPONE DI AFFRONTARE**

**4.1 Identificazione delle linee di sviluppo di derivazione strategica**

**Obiettivo:** individuare le linee di sviluppo considerate strategiche per la crescita ed il recupero di competitività dell'intero settore considerato, nel medio termine;

**Contenuti:** nel presente campo è necessario raccogliere i dati e le considerazioni riguardanti **le linee di sviluppo che il**

**settore di riferimento** dovrà perseguire nei prossimi 3 anni:

- ◆ Innovazioni settoriali di processo
- ◆ Innovazioni settoriali di prodotto (nuove categorie merceologiche che il settore può realizzare, nuove linee di servizio che il settore può erogare)
- ◆ Innovazioni infrastrutturali, commerciali e logistiche (centrali di acquisto comune, centrali intermodali di scambio...)
- ◆ Creazione di consorzi e di altre forme organizzative di alleanza interaziendale;
- ◆ Attivazione di sistemi per il reperimento di risorse comuni;
- ◆ Possibilità di modifica del quadro normativo di riferimento (attività di lobbyng).

#### 4.2– Mutamenti intervenuti negli ultimi 3 anni

**Obiettivo:** individuare i principali mutamenti intervenuti negli ultimi 3 anni nel settore

**Contenuti:** nel presente campo è necessario raccogliere informazioni e valutazioni riguardanti mutamenti occorsi riferibili a:

- ◆ Tecnologie;
- ◆ Numero addetti;
- ◆ Organizzazione della produzione;
- ◆ Erogazione dei servizi;
- ◆ Divisione del lavoro tra gli attori della filiera;
- ◆ Quadro legislativo di riferimento;
- ◆ Sistema dei portatori di interesse (stakeholders);
- ◆ Dinamiche della competizione sui mercati;
- ◆ Reperimento delle risorse tecnologiche, materie prime, finanziamenti, risorse umane;
- ◆ Fattori sociali e caratteristiche socio-demografiche della forza lavoro (età, genere, provenienza demografica, livello di istruzione, natalità, ecc.);

#### 4.3 Identificazione dei disagi e delle criticità negative dovuti ai mutamenti

**Obiettivo:** individuare i disagi che si sono manifestati a livello di sistema in seguito ai mutamenti di cui al quadro precedente

**Contenuti:** nel presente campo è necessario raccogliere i dati riguardanti **disagi in specifici processi produttivi** derivanti dai mutamenti occorsi negli ultimi 3 anni, utilizzando uno o più indicatori percepiti come negativi dagli attori del sistema. A puro titolo di esempio:

- ◆ Indicatori di performance;
- ◆ Indici ROI negativi;
- ◆ Livello occupazionale;
- ◆ Indicatori di tipo finanziario;
- ◆ Indicatori di tipo economico;
- ◆ Livello di internazionalizzazione dei mercati
- ◆ Incident rate;
- ◆ Tasso di assenteismo (assenze < 3 giorni)
- ◆ ...

#### 4.4 Identificazione delle opportunità di crescita dovute ai mutamenti

**Obiettivo:** individuare le occasioni di crescita per il sistema in seguito ai mutamenti di cui al quadro precedente;

**Contenuti:** nel presente campo è necessario raccogliere i dati e le considerazioni riguardanti **opportunità di crescita del sistema** derivanti dai mutamenti occorsi negli ultimi 3 anni:

- ◆ Nuove categorie merceologiche che il settore può realizzare;
- ◆ Nuove linee di servizio che il settore può erogare;
- ◆ Nuovi utilizzi di tecnologie e know how...

Schede per la raccolta dei dati per la compilazione del  
**QUADRO 5 – OBIETTIVI E PRIORITÀ**

#### 5.1 Affrontare le criticità negative

**Obiettivo:** individuare gli opportuni *interventi formativi* per affrontare le criticità individuate nel quadro 4.2

**Contenuti:** nel presente campo è opportuno formulare le ipotesi di intervento per affrontare le criticità evidenziate nel quadro 4.2. E' necessario:

- ◆ Definire le nuove competenze che gli attori del sistema dovranno possedere per fare fronte alle criticità;

- ♦ Valutare l'opportunità/possibilità di realizzare interventi formativi e non di altra natura (finanziari, di acquisizione di tecnologie, di assunzioni, di lobbying per modificare il quadro normativo ecc..) per sviluppare le competenze necessarie;
- ♦ Individuare le priorità in base alle quali attivare i percorsi di sviluppo: urgenza; rilevanza strategica; scarsa o nulla consapevolezza da parte degli attori del sistema.

### 5.2 Cogliere le opportunità di sviluppo

**Obiettivo:** individuare gli opportuni *interventi formativi* per affrontare le criticità individuate nel quadro 4.3

**Contenuti:** nel presente campo è opportuno formulare le ipotesi di intervento per cogliere le opportunità evidenziate nel quadro 4.3. E' necessario:

- ♦ Definire le nuove competenze che gli attori del sistema dovranno possedere per cogliere le opportunità di sviluppo;
- ♦ Valutare l'opportunità/possibilità di realizzare interventi formativi e non di altra natura (finanziari, di acquisizione di tecnologie, di assunzioni, di lobbying per modificare il quadro normativo ecc..) per sviluppare le competenze necessarie;
- ♦ Individuare le priorità in base alle quali attivare i percorsi di sviluppo: urgenza; rilevanza strategica; scarsa o nulla consapevolezza da parte degli attori del sistema.

### 5.3 Individuare le attività di sviluppo di derivazione strategica

**Obiettivo:** individuare gli opportuni *interventi formativi* per realizzare le linee di sviluppo strategiche individuate nel quadro 4.4

**Contenuti:** nel presente campo è opportuno formulare le ipotesi di intervento per cogliere le opportunità evidenziate nel quadro 4.4. E' necessario:

- ♦ Definire le nuove competenze che gli attori del sistema dovranno possedere per realizzare le linee strategiche di sviluppo;
- ♦ Valutare l'opportunità/possibilità di realizzare interventi formativi e non di altra natura (finanziari, di acquisizione di tecnologie, di assunzioni, di lobbying per modificare il quadro normativo ecc..) per sviluppare le competenze necessarie;
- ♦ Individuare le priorità in base alle quali attivare i percorsi di sviluppo: urgenza; rilevanza strategica; scarsa o nulla consapevolezza da parte degli attori del sistema.

## Schede per la raccolta dei dati per la compilazione del QUADRO 6 – CONTENUTI FORMATIVI DI MASSIMA, AZIONI PROPEDEUTICHE, RISULTATI ATTESI

### 6.1 Contenuti formativi di massima, azioni di sviluppo previste, risultati attesi

**Obiettivo:** definire i lineamenti degli interventi formativi che dovranno essere recepiti e dettagliati nei Piani Formativi Aziendali/Interaziendali/di filiera afferenti al presente Settore;

**Contenuti:** nel presente campo è opportuno prefigurare modelli generali di azioni formative a cui i Piani Formativi Aziendali e/o Interaziendali potranno conformarsi.

### 6.2 Azioni di sviluppo previste

**Obiettivo:** definire le azioni di sistema e di accompagnamento che agevolano la realizzazione dei percorsi formativi modellati nel quadro 6.1;

- ♦ **Contenuti:** nel presente campo è opportuno formulare **ipotesi** di azioni di sistema e di accompagnamento (quindi azioni non) che aiuteranno la realizzazione di azioni formative conformi ai modelli definiti nel quadro 6.1. Si tratta di azioni destinate a rafforzare il sistema della formazione continua nel settore e nel territorio interessati al piano e ad accompagnare la formazione migliorandone l'efficacia.

### 6.3 Risultati attesi

**Obiettivo:** definire, in termini di risultato, l'impatto del Piano Formativo Settoriale sul sistema interessato;

**Contenuti:** nel presente campo è necessario indicare i risultati che ci si attende in conseguenza dello sviluppo e della messa in circolo delle competenze definite nel quadro 5, in particolare:

- ♦ competitività complessiva del settore;
- ♦ ricadute sistemiche (ossia sulle relazioni fra i soggetti organizzativi del sistema e divisione del lavoro di filiera, considerando possibilmente anche quelli di cui si ipotizza la nascita);
- ♦ ricadute occupazionali; ed economiche;
- ♦ Impatto sul livello di consapevolezza e partecipazione degli attori coinvolti (imprese, parti sociali, lavoratori...).



Scheda per la raccolta dei dati per la compilazione del  
**QUADRO 7 - DESTINATARI DELLE AZIONI FORMATIVE PREFIGURATE DAL PIANO**

**7. Destinatari delle azioni formative prefigurate dal Piano**

**Obiettivo:** definire i connotati organizzativi e professionali dei destinatari strategici delle azioni previste dal Piano Formativo Settoriale

**Contenuti:** i connotati organizzativi e professionali dei destinatari strategici saranno individuati in sede di contrattazione di categoria tra le Parti Sociali. E' necessario in ogni caso che gli attori chiamati all'identificazione dei destinatari considerino:

- ◆ I pre-requisiti (in termini di competenze possedute, di organizzazione del lavoro, di cultura organizzativa, di numerosità del personale potenzialmente coinvolgibile);
- ◆ Le priorità in base alle quali attivare i percorsi di sviluppo, necessariamente condivise tra le parti: urgenza; rilevanza strategica; in particolare la scarsa o nulla consapevolezza da parte degli attori del sistema delle necessità/opportunità formative

Scheda per la raccolta dei dati per la compilazione del  
**QUADRO 8 - MONITORAGGIO, INDIRIZZO, CONTROLLO**

**8. Monitoraggio, indirizzo, controllo**

**Obiettivo:** individuare gli attori, gli indicatori e le fasi del processo di monitoraggio, indirizzo e controllo della realizzazione delle azioni previste dal Piano Formativo Settoriale

**Contenuti:** la Commissione di bacino verificherà la rispondenza tra quanto indicato nel Piano Settoriale e quanto contenuto negli specifici Piani Aziendali, dal punto di vista:

- ◆ Qualitativo, se i contenuti formativi proposti dai Piani Aziendali sono coerenti con le linee di sviluppo indicate dal Piano Settoriale;
- ◆ Quantitativo, in riferimento al numero di Piani Formativi Aziendali attivati che contengono riferimenti al Piano Settoriale